AZ Basel 2



Schweiz. Konsum-Verein

Organ des Verbandes schweiz. Konsumvereine (V. S. K.) Basel

Redaktion: A. Meyer
Verantwortlich für Druck und Herausgabe: Verband schweiz. Konsumvereine (V. S. K.) Basel
Erscheint wöchentlich - Basel, den 30. Januar 1954 - 54. Jahrgang - Nr. 5

Mixed Pickles

In Nr. 2 unseres laufenden Jahrganges sahen wir uns veranlasst, der Zeitschrift «Der Organisator» Berechtigung und Zuständigkeit zur Erteilung schlechter Noten für wirtschaftliches Betragen an die Konsumgenossenschaften abzusprechen. Ein uns seither zugegangener Brief vom Verwalter einer mittelgrossen Konsumgenossenschaft teilte in etwas schärferer Formulierung unsere darin geäusserte Meinung. Der Verwalter schreibt:

Wir haben den «Organisator» auch abonniert und uns schon öfters geärgert, wenn darin in irgendeiner Form über die Konsumgenossenschaften, welche dem Herausgeber offenbar ein grosser Dorn im Auge sind, hergefallen wird. Wir sind mit dem «Organisator» wohl darin einig, dass in einem demokratischen Staatsgebilde einem gesunden Mittelstand grosse Bedeutung zukommt. Wir verwechseln jedoch diesen Mittelstand nicht mit «Knorzi-Krämergeist».

Wir sind bei unserer ersten Erwiderung auf den Angriff im «Organisator» nicht auf Einzelheiten eingegangen, unter anderem auch nicht auf die etwas summarische Behauptung, dass ja heute genossenschaftlicher und privater Detailhandel nach den gleichen Grundsätzen und mit den gleichen Methoden arbeiten. Um ja nirgends den Glauben aufkommen zu lassen, unser Schweigen auf diese Behauptung sei ein Zeichen des Einverständnisses, wollen wir nachträglich doch noch darauf hinweisen, dass und wo wir doch grundlegende Wesensunterschiede sehen, die wir durchaus nicht verwischt oder vertuscht haben möchten. Der aufmerksame Konsumverwalter und Verfasser der oben angeführten Briefstelle hat auch daran gedacht:

Bei dieser Gelegenheit senden wir Ihnen die Januar-Nummer der Kundenzeitung eines hiesigen Detaillisten. Es hat uns amüsiert, ausgerechnet darin die von uns rot angezeichnete Fabel zu finden.

Hier die Fabel:

In der Wüste Sahara lief neben einer Ameise ein Kamel.
«Ich bewundere dich, Ameise», sprach das Kamel,
«du trägst ohne Mühe dein zehnfaches Gewicht,
während ich schon unter der Last einiger Säcke stöhne.»
Die Ameise antwortete:
«Das kommt daher, weil du für einen Kaufmann,
ich aber für die Gemeinschaft arbeite.»

Wir zitieren ein Zitat aus der Kundenzeitschrift eines privaten Detaillisten; man möge uns also deswegen nicht der Gehässigkeit beschuldigen – aber wenn schon am «grünen Holz» des privaten Detailhandels solche «Erkenntnisse» blühen ...!

*

Das, worüber wir uns allerdings empören, das scheint auch anderswo Anlass zu schwerwiegenden Bedenken zu sein, wie aus der folgenden Meldung deutscher Konsumgenossenschaften hervorgeht:

Diffamierung ist kein Kampfmittel im Wettbewerb

Beim Jubiläumsverbandstag der nordrhein-westfälischen Konsumgenossenschaften in Wuppertal hielt der Ernährungsminister von Nordrhein-Westfalen, Dr. *Peters*, einen viel beachteten Vortrag, in dem die unsachlichen Angriffe gegen die Genossenschaften zurückgewiesen werden. Nach einem kurzen historischen Rückblick griff der Minister vor allem genossenschaftliche Gegenwartsprobleme auf, zu denen er unmissverständlich Stellung nahm. Er wandte sich mit Nachdruck gegen Bestrebungen, die Genossenschaften aller Sparten zu diffamieren, indem man sie als «Vorstufe zum Bolschewismus» bezeichnet. Echte Genossenschaften beruhten auf Freiwilligkeit und Selbstverwaltung, Elemente, die ein totalitäres System niemals ertrage. Unter der lebhaften Zustimmung seiner Zuhörer erklärte der Minister, dass Diffamierung niemals ein Kampfmittel im Wettbewerb sein dürfe. Wenn die Wettbewerber der Genossenschaften um ihre Existenz fürchten, so könne man dazu sagen, dass die Genossenschaften wohl ein notwendiger Bestandteil der Wirtschaft, nicht aber ein alleinbestimmender Faktor seien. Das genossenschaftliche Wirkungsfeld sei abgesteckt durch das solidarische Interesse der Mitglieder und durch die wirtschaftliche Nötigung.

In seinen weiteren Ausführungen behandelte Minister Peters Fragen der Ernährungs- und Landwirtschaftspolitik und erklärte, dass Erzeuger und Verbraucher nicht wie feindliche Brüder einander gegenüberstehen dürfen. Auch zwischen den Genossenschaften der Erzeuger und der Verbraucher bestünde eine grosse Ge-

meinsamkeit der Interessen, denn beider Ziel sei die Stabilisierung der Märkte und der Preise.

Besonders deutlich setzte sich der Minister mit den Wirtschaftskreisen auseinander, die heute ständig nach der Hilfe des Staates rufen. Staatshilfe aber bedeute Gemeinschaftshilfe. Sie dürfe nur gefordert werden, wenn es wirklich um lebenswichtige Interessen gehe. Wer aber staatliche Hilfe für sich in Anspruch nehme, müsse sich auch staatliche Kontrollen gefallen lassen. Auf diese Weise aber käme es zur Machtanhäufung beim Staat. Zugleich aber nähme man dem Einzelmenschen Initiative und Verantwortung. Und gerade hier läge die Gefahr für den Menschen von heute, dass er zum willenlosen Objekt degradiert werde und sein Schicksal nicht mehr in die eigenen Hände zu nehmen verstehe. Hier liege auch eine grosse Aufgabe der Genossenschaften: den Einzelmenschen zu schützen, ihm zu helfen und die menschliche Verbundenheit zu pflegen und zu festigen.

Die Kapitalbildung der schwedischen Konsumgenossenschaften

Von John Lundberg

Laut den Rochdaler Prinzipien soll die genossenschaftliche Tätigkeit durch von den Mitgliedern selbst beigestelltes Kapital finanziert werden. Die grundlegende Idee ist die, dass eine Genossenschaft, um die Interessen ihrer Mitglieder wahren zu können, von anderen Interessen unabhängig sein muss, sowohl was Kredit seitens der Lieferanten oder Anleihen von Banken oder anderen nicht genossenschaftlichen Quellen betrifft. Wenn eine Genossenschaft von Kapital nicht genossenschaftlichen Ursprungs abhängig ist, bedeutet dies, dass diejenigen, die Kapital zur Verfügung stellen, irgendwie in grösserem oder kleinerem Ausmasse in der Lage sind, die genossenschaftliche Tätigkeit zu beeinflussen.

Die Anteile der Mitglieder in den örtlichen Genossenschaften

Das grundlegende Kapital der schwedischen Konsumgenossenschaften sind die Anteile der Mitglieder. Bei der Mehrzahl der Genossenschaften, die dem «KF» («Kooperativa Förbundet») angeschlossen sind, schreiben die Satzungen vor, dass die Mitglieder mindestens zehn Anteile zu je 10 Kronen (1 schwedische Krone = –.75 Schweizer Franken) haben müssen. Infolge der Entwertung des Geldes, die während des Krieges anfing und in der Nachkriegszeit fortdauerte, hat sich aber dieser Betrag als nicht ausreichend erwiesen. Der Kongress des «KF» hat daher beschlossen, die Anzahl der Anteile von zehn auf fünfzehn zu erhöhen. Am Ende des Jahres 1952 hatten 305 Genossenschaften eine solche Änderung ihrer Satzungen vorgenommen, wodurch das Anteilkapital pro Mitglied auf 150 Kronen oder mehr erhöht wurde. Schon ein Anteilkapital von 100 Kronen kann einem Mitglied ziemlich hoch erscheinen. Es muss aber hervorgehoben werden, dass es nicht nötig ist, die ganze Summe auf einmal bar einzuzahlen. Die Mustersatzungen schreiben vor, dass es genügt, gleichzeitig mit der Beitrittserklärung 5 Kronen einzuzahlen und im folgenden Jahre weitere 10 Kronen. Über diese 15 Kronen hinaus sind aber Bareinzahlungen nicht notwendig. Statt dessen wird die ganze Rückvergütung des Mitgliedes seinem Anteilkonto gutgeschrieben, bis sein Anteilkonto eine Höhe von 50 Kronen erreicht hat. Daraufhin werden 50 Prozent der Rückvergütung dem Anteilkonto zugeführt, bis die ganze vorgeschriebene Summe erreicht ist. In einigen Genossenschaften, in denen das vorgeschriebene Mindestkapital höher als 100 Kronen ist, schreiben die Satzungen vor, dass nur ein Viertel oder ein Drittel der Rückvergütung dem Anteilkapital zugeführt werden soll.

In den meisten Genossenschaften wird der Teil der Rückvergütung, der dem Anteilkonto nicht gutgeschrieben wird, einem besonderen Sparkonto, dem sogenannten Mitgliedskonto, zugeführt. Das Mitglied kann über diese Geldmittel zu jeder Zeit ohne Kündigung verfügen. Das Konto unterscheidet sich von gewöhnlichen Sparkonten dadurch, dass keine direkten Einzahlungen gemacht werden können; nur Rückvergütung und Zinsen auf das Anteilkapital können dem Konto gutgeschrieben werden. Gegenwärtig betragen die Zinsen im Durchschnitt 4 Prozent.

Warum wird die Rückvergütung nicht in bar ausgezahlt?

Das Verfahren, den Teil der Rückvergütung der Mitglieder, der dem Anteilkonto nicht gutgeschrieben wird, dem Sparkonto zuzuführen, ist sowohl für die Genossenschaft als auch für die Mitglieder von Wert. Es erleichtert das Sparen der Mitglieder. Diese lassen im grossen Ausmasse ihre Rückvergütung auf dem Anteilkonto stehen. Wenn die Rückvergütung in barem Gelde ausgezahlt worden wäre, würde wahrscheinlich der grösste Teil davon nicht gespart. Die verhältnismässig grosse Stabilität der Sparkonten macht es den Genossenschaften möglich, dieses Geld für die Finanzierung der laufenden Tätigkeit zu verwenden.

Reserven

Die schwedischen Konsumgenossenschaften haben bedeutende Reserven geschaffen. Am Ende des Jahres 1952 hatten die örtlichen Genossenschaften Fonds, die sich auf 216 Millionen Kronen beliefen. Die Fonds waren um 56 Prozent höher als das Anteilkapital. Der bedeutendste Fonds ist der Reservefonds. Die Mustersatzungen, die von der Mehrzahl der Konsumgenossenschaften angenommen worden sind, schreiben vor, dass mindestens 15 Prozent des Überschusses dem Reservefonds zugeführt werden sollen. Die Überweisung an den Reservefonds soll so lange erfolgen, bis der Kapitalbedarf der betreffenden Genossenschaft gedeckt ist.

Diese Bestimmungen bringen es mit sich, dass das Kapital der Genossenschaften automatisch wächst. Der Zuwachs im Jahre 1952 betrug 6,7 Prozent. In den letzten Jahren ist aber der Umsatz der Genossenschaften infolge der Geldentwertung stärker gestiegen als das Eigenkapital. Im Verhältnis zum Gesamtbetrag der Aktiva ist das Eigenkapital von 56,4 Prozent im Jahre 1938 auf 54 Prozent 1945, auf 49,9 Prozent 1949 und

auf 46 Prozent im Jahre 1951 gesunken. 1952 konnte indessen eine kleine Erhöhung, nämlich auf 46,1 Prozent, verzeichnet werden. Am Ende des Jahres 1952 belief sich das Anteilkapital auf 18,1 Prozent der Bilanzsumme der örtlichen Konsumgenossenschaften, die Fonds auf 28 Prozent und der Überschuss auf 9,1 Prozent. Anteilkapital, Fonds und Überschuss beliefen sich auf 55,2 Prozent der gesamten Aktiven.

Der durchschnittlich eingezahlte Anteil der Mitglieder betrug Ende des Jahres 1952 137 Kronen.

Sparkasse und Mitgliedskonto

Kapital wird den Genossenschaften auch durch die Sparkassen, die mehrere Genossenschaften errichtet haben, zur Verfügung gestellt. Am Ende des Jahres 1952 betrugen die Einlagen in diesen Sparkassen 37,4 Millionen Kronen. (Die Sparkassen der örtlichen Konsumgenossenschaften sollen mit den Sparkassenabteilungen des «KF», die man in den meisten örtlichen Genossenschaften findet, nicht verwechselt werden.) In diesem Zusammenhang soll erwähnt werden, dass die schwedische Gesetzgebung vorschreibt, dass Genossenschaften Geldmittel nur von ihren Mitgliedern entgegennehmen dürfen. Eine zentrale genossenschaftliche Organisation, wie zum Beispiel der «KF», darf Einlagen von ihren Mitgliederorganisationen und von den Mitgliedern dieser Organisationen entgegennehmen. Die Sparkasse des «KF» darf daher Einlagen von Konsumgenossenschaften und deren Mitgliedern sowie von den Versicherungsgenossenschaften «Folket» und «Samarbete» und den in den Versicherungsgenossenschaften versicherten Personen entgegennehmen, da diese Versicherungsgenossenschaften auch Mitglieder von «KF» sind.

Hypotheken

Grundstücke und Gebäude der örtlichen Genossenschaften waren mit Hypotheken von 44 Prozent des Wertes belastet. Die betreffenden Anleihen gegen Hypotheken sind von «KF», den Versicherungsgenossenschaften und den Pensionsgenossenschaften sowie von örtlichen Sparinstitutionen gewährt worden. In den letzten Jahren hat ein anderer Typus von Anleihen grössere Bedeutung erhalten. Es handelt sich um «Hypothekenobligationen», das heisst Obligationen, deren Sicherheiten aus Hypotheken auf den Liegenschaften der betreffenden Genossenschaft bestehen. Indem die Mitglieder der Hypothekenobligationen übernehmen, stellen sie ihrer Genossenschaft das für die Finanzierung der Liegenschaften über gewöhnliche Bankhypotheken hinaus notwendige Kapital zur Verfügung. Es ist zu hoffen, dass diese Form der Finanzierung in Zukunft in grösserem Umfang verwendet wird. Die Hypotheken, die die Sicherheiten für die Obligationen konstituieren, werden vom «KF» so lange verwahrt, bis alle Obligationen zurückgezahlt worden sind. Am Ende des Jahres 1952 hatten die Genossenschaften solche Obligationen im Wert von 7 Millionen Kronen ausgegeben.

Liquidität

Die durchschnittliche Liquidität der Konsumgenossenschaften war am Ende des Jahres 1952 12,6 Tage, das heisst, der Umsatz von 12,6 Tagen würde ausreichen, um das für die Zahlung der Schulden erforderliche Geld aufzubringen. (Aus «Die Konsumgenossenschaft»)

«In der Schweiz noch nie dagewesen!»

So überschreibt die «Detaillisten-Zeitung» vom 15. Januar 1954 ihren Bericht über den Erfolg einer auf Weihnachten durchgeführten «Fondue-Aktion» der einschlägigen Geschäfte des privaten Detailhandels. Soweit die Millionenzeitschrift «PRO» an der Idee und ihrem Erfolg beteiligt ist, möchten wir nur hoffen, dass sie sich auch in Zukunft mehr auf diesem Gebiet eines offenen – und für den privaten Detailhandel wahrscheinlich auch wirksameren und nützlicheren – Wettbewerbes hervortut, als durch eine unter dem Deckmantel staatsbürgerlicher Besorgnis getarnte Wühlarbeit missgünstiger Politikasterei. Der Bericht mag ausserdem einige für unsere Leser recht aufschlussreiche «Mitteilungen» enthalten, weshalb wir ihn hier wiedergeben.

Der Erfolg war über Erwarten gross, und wir müssen wirklich davon reden! Noch nie haben sich sieben Produzentengruppen und fünf verschiedene Detailhandels- und gewerbliche Branchen zu einer einheitlich durchgeführten Verkaufsaktion zusammengefunden, wie das bei der Fondue-Aktion der Fall war, die vor Weihnachten vom «PRO» auf breitester Basis ausgelöst wurde. Die Fabrikanten der Rechauds konnten in kürzester Zeit ihren Umsatz verdoppeln, die Hersteller der irdenen Geschirre waren ausverkauft und nicht mehr imstande zu liefern, und die Fabrikation von Fonduegabeln musste stark gesteigert werden!

Im Detailhandel trat eine ungeahnte und in diesem Masse unerwartete Belebung des Verkaufes von Fondueartikeln ein. Es gab einzelne Haushaltgeschäfte, die nachgewiesenermassen allein auf Weihnachten Hunderte von Fonduerechauds verkauften, ganz abgesehen von den Gabeln, Tellern und Kochtöpfen, die zusätzlich verkauft worden sind. Ein einzelnes mittelständisches Detailhandelsgeschäft meldete den Verkauf von 280 Dutzend Fonduegabeln. Auch die Verkäufer in den Warenhäusern wurden von diesem Rummel mitgerissen, und auch sie melden eine starke Reaktion beim Publikum. Und da gibt es noch Kreise, insbesondere unter den Reklameberatern, die den Werbewert der in einer Auflage von 1 Million erscheinenden Kundenzeitschrift «PRO» bezweifeln! Dabei ist keine andere Zeitschrift so geeignet, grossangelegte Verkaufsaktionen bei den Detaillisten auszulösen, wie gerade das «PRO», das in allen Haushaltungen der deutschen Schweiz gelesen wird.

An dieser Fondue-Aktion beteiligten sich – man konnte dies auch an den vielen und sehr wirksamen Schaufensterauslagen feststellen – nicht nur die Käsehändler, die Bäckereien und die Weinhandlungen, sondern in fast noch hervorragenderer Weise auch die Haushaltungsgeschäfte sowie die Glaswaren- und Geschirrhandlungen. Damit ist aber auch die Verbundenheit des gesamten (– privaten! – Red.) Detailhandels mit dem «PRO» schlagend bewiesen. Der Schweizerische Detaillistenverband dankt allen seinen Mitgliedern in Stadt und Land, die sich aktiv an dieser grossangelegten Verkaufsveranstaltung beteiligt haben, und freut sich über die Erfolge, die Industrie und Handel bei dieser Weihnachtsgeschenkaktion erzielen konnten! Li

Höhere Kurse für Unternehmungsführung

Von Prof. Dr. Hans Ulrich, Vizedirektor des Betriebswirtschaftlichen Instituts an der ETH in Zürich

(Schluss)

Inhalt der Kurse

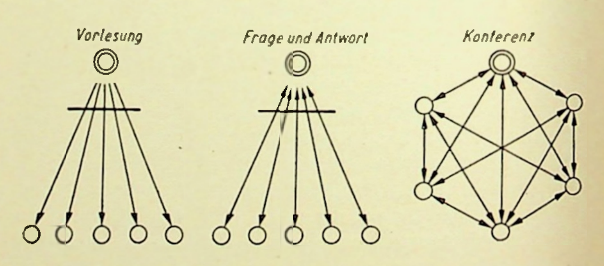
Der materielle Inhalt des Gebotenen ist von Kurs zu Kurs verschieden und hängt zum Teil von der Länge des Programms ab. Aus der vorher erörterten Zielsetzung ergibt sich ein Problemkreis, der durchwegs im Vordergrund steht und etwa folgende Themen umfasst: Unternehmung und Gesellschaft; Verantwortung des Unternehmers in der heutigen Zeit; Festlegung der allgemeinen Geschäftspolitik; Beziehungen der Unternehmung zu den Gewerkschaften; Analyse der wirtschaftlichen Situation einer Firma. Durch die Behandlung solcher Themen soll der Teilnehmer mit den grossen Problemen der Unternehmungsführung vertraut gemacht und an langfristige Überlegungen unter sorgfältiger Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte gewöhnt werden. Der oftmals vorher während Jahren auf ein begrenztes Sachgebiet beschränkte Gesichtskreis des Teilnehmers soll ausgeweitet werden; Vorurteile über weniger bekannte Gebiete werden beseitigt, unüberlegte Meinungen zerstört und durch auf Grund sorgfältiger Analysen ermittelte «facts» ersetzt. Dieser wesentliche Teil des Kursinhaltes soll für den Teilnehmer nicht unmittelbar verwertbar sein in dem Sinne, dass er von den neu gewonnenen Einsichten nach seiner Rückkehr in die Firma sofortige Resultate erwarten darf; er gehört vielmehr zur Erziehung auf lange Sicht, die sich diese Kurse bewusst zum Ziel setzen.

Ein anderer Teil des Kurses befasst sich in der Regel mit den konkreten Problemen der einzelnen Tätigkeitsgebiete der Unternehmung. Organisationsfragen und Probleme des Rechnungswesens stehen dabei im Vordergrund, doch werden in vielen Kursen Gebiete, wie Verkauf, Einkauf und Lagerwesen, Fabrikation usw., gesondert behandelt. Allgemein wird für diese Unternehmungsleiter eine Vertiefung ihrer Kenntnisse des Rechnungswesens, namentlich von Kalkulation und Betriebsabrechnung, und des Finanzwesens als notwendig angesehen. Dem Schwergewicht des Unterrichtes wird dabei naturgemäss nicht auf das Erlernen von Rechnungstechniken, sondern auf die zweckmässige Auswertung der Rechnungsergebnisse gelegt. Wie stark auf Einzelprobleme aus diesen Gebieten eingegangen werden kann, hängt weitgehend von der Kursdauer ab.

Dass das Gebiet der «human relations», der menschlichen Beziehungen in der Unternehmung, von grösster Wichtigkeit für die Leitung ist, gilt heute als eine so gefestigte Erkenntnis, dass sie kaum mehr besonders betont und auch die zum Schlagwort degradierte Bezeichnung «human relations» nach Möglichkeit vermieden wird. In den Kursprogrammen nehmen Themen aus diesem Gebiet des Personalwesens einen nicht überall gleich grossen, aber jedenfalls nicht übermässigen Platz ein. Aus dem gedruckten Programm allein ist jedoch der wahre Charakter dieser Kurse nicht vollständig ersichtlich. In Wirklichkeit durchzieht die Erziehung des Unternehmungsleiters zum besseren Menschenführer wie ein roter Faden den ganzen Unterricht. Mehr und mehr werden die «human relations» nicht als ein gesondertes Gebiet betrachtet, auf dem man sich für bestimmte Probleme ebensolche Lösungen verschaffen kann, sondern der menschliche Aspekt jedes einzelnen Problems der Unternehmungsführung wird bei dessen Behandlung, also gewissermassen an Ort und Stelle, diskutiert und berücksichtigt. Diese Methode entspricht der ganzen Tendenz solcher Kurse, nicht nacheinander auf einzelne Sachgebiete begrenzte Erkenntnisse zu vermitteln, sondern die Teilnehmer zu einer umfassenden Betrachtung der komplexen Führungsprobleme zu erziehen. Inwieweit dem Teilnehmer vorerst die ihm fehlenden Kenntnisse auf einzelnen Spezialgebieten vermittelt werden müssen, ist eine Frage, die von Kurs zu Kurs anders beantwortet wird und wohl auch kaum eine einzig richtige Antwort zulässt.

Lehrer und Lehrmethoden

In den zahlreichen Diskussionen mit den verschiedenen Kursleitern ist uns immer wieder aufgefallen, wie sehr diese Persönlichkeiten ihre Aufgabe nicht in einem blossen Vermitteln von Wissen, sondern in einer Weitererziehung von reifen Menschen auf lange Sicht auffassen und wie intensiv sie nach den besten Lehrmethoden suchen. Dabei hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass reine Vorlesungen für in der Praxis stehende Menschen noch viel weniger als für junge Schüler eine zweckmässige Lehrmethode darstellen. Dieser «Einbahnverkehr» des Unterrichtes vom Lehrer zum Schüler zwingt diesen zu einer passiven Haltung, die besonders den an eine lebhafte eigene Tätigkeit gewöhnten Erwachsenen schwerfällt. Die Auflockerung des Vorlesens durch Fragen ist schon besser, führt aber in der Regel nicht zu einer wirklichen Diskussion unter den Teilnehmern, sondern zu einem Frage- und Antwortspiel zwischen Lehrer und einzelnen Schülern. In beiden Fällen dominiert der Lehrer den Unterricht vollständig, und der Schüler verharrt trotz gelegentlicher Meinungsäusserung in einer grundsätzlich passiven Haltung. Er erwartet, vom Lehrer etwas zu erhalten ohne eigenes Dazutun. Je unnahbarer der Lehrer auf seinem Katheder thront, um so schärfer wird die Trennung zwischen dem Geben des Lehrers und dem Nehmen des Schülers. (Die verschiedenen Lehrmethoden sind im nachstehenden Schema skizziert.)



In allen amerikanischen Advanced-Management-Programmen wird dagegen versucht, neue Lehrmethoden zu entwickeln, die ein aktives Mitwirken jedes Teilnehmers verlangen. Der Lehrer verlässt sein Katheder und organisiert eine wirkliche Diskussion unter allen Teilnehmern. Er gibt die Rolle des Gebenden, des mehr als die andern Wissenden, auf und wird zum blossen Organisator und Anreger der Diskussion. Dies geht teilweise so weit, dass sich der Kursleiter weigert, eine

eigene Meinung beizusteuern oder irgendwelche Lösungen der behandelten Probleme zu geben. Die Teilnehmer sollen sich abgewöhnen, von irgendeiner höheren Stelle – in diesem Falle von einem Lehrer – die Lösung ihrer Probleme zu erhalten; sie haben sie durch ihr eigenes Denken und Verhalten zu finden. Andererseits aber soll ihnen gezeigt werden, dass sie nicht allein stehen und allein auch kaum fähig sind, schwierigere Probleme richtig zu lösen. Es wird ihnen täglich praktisch vordemonstriert, wie man zu guten Resultaten gelangen kann, wenn mehrere gescheite Köpfe gemeinsam ein Problem zu lösen suchen; sie sehen an sich selbst und an den übrigen Kursteilnehmern, dass Ungeduld, Vorurteile und Unhöflichkeit zu keinen positiven Resultaten führen, während freundschaftliche Diskussion und echter Teamgeist die grössten Schwierigkeiten überwinden helfen. Die Analogie zwischen dieser Kursmethode und der Situation des Unternehmungsleiters in der Praxis liegt auf der Hand.

Diese Methode des «Selbsterarbeitens» jeder neuen Erkenntnis durch die Teilnehmer selbst wird in mannigfaltigen Formen gestaltet. Harvard lässt während des ganzen Kurses gemäss seiner berühmten «Case-Method» der Wirklichkeit entnommene Probleme an Hand einer detaillierten Schilderung der gegebenen Situation in Gruppen von etwa 75 Teilnehmern diskutieren, während gemäss der «Conference-Method» der Columbia-University in sehr viel kleineren Gruppen unter dem wechselnden Vorsitz eines Teilnehmers diskutiert wird und der Lehrer nur koordinierend in Erscheinung tritt. Auch die zahlreichen andern Varianten beruhen auf der Erkenntnis, dass man durch eigenes Denken und Tun am meisten lernt.

Gegen diese Methoden werden immer wieder Einwände erhoben, so namentlich, dass das Diskutieren einen viel grösseren Zeitaufwand erfordere als das Vorlesen, und dass gewisse Gebiete für diese Methode nicht geeignet seien. Der erste Einwand lässt ausser acht, dass die Diskussionsmethode viel mehr zum eigenen Denken anregen, als fertige Erkenntnisse vermitteln will. Wohl können in einer Vorlesungsstunde bedeutend mehr Erkenntnisse vorgetragen werden, als in einer einstündigen Diskussion erarbeitet werden können, aber die entscheidende Frage liegt wohl darin, wieviel von dem vorgetragenen «Stoff» vom Schüler in Zukunft bei seinen Überlegungen und Entscheidungen wirklich verwendet wird. Die Wirksamkeit einer Lehrmethode kann also nicht bloss nach dem Zeitaufwand für den eigentlichen Unterricht beurteilt werden. Von den Anhängern dieser Diskussionsmethoden wird überdies geltend gemacht, dass ein Teil des üblicherweise gebotenen Vorlesungsstoffes unnötigen Ballast darstelle und dass es unnötig sei, das vorzulesen, was man in Büchern nachlesen könne. In der Tat werden in den meisten Kursen die Schüler auf die vorhandenen Fachschriften verwiesen, und es wird von ihnen erwartet, dass sie sich durch Lektüre in der Freizeit das nötige theoretische Wissen aneignen, damit nicht ohne Grundlagen diskutiert werde. Für die Durchführung solcher Kurse werden nur die allerbesten Lehrkräfte als gut genug betrachtet. Die neuen Lehrmethoden können nur von erfahrenen Lehrern oder von Persönlichkeiten aus der Praxis mit ausgesprochener Lehrbegabung mit Erfolg angewandt werden. Schon bei reinen Vortragveranstaltungen macht man ja immer wieder die Erfahrung, dass manchmal hochqualifizierte Fachleute sehr schlechte Vorträge halten, weil sie keine guten Redner sind. Bei den hier kurz geschilderten Lehrmethoden kommt noch hinzu, dass auch gute Redner oft schlechte Diskussionsleiter sind. So hat man die Erfahrung gemacht, dass erfolgreiche Unternehmer durchaus nicht immer geeignet sind, Diskussionen zu leiten, weil sie zu wenig Geduld haben, nicht ständig selbst in die Diskussion einzugreifen und die eigene Meinung in den Vordergrund zu stellen. Andererseits sind es gerade solche hochstehende Leute aus der Praxis, die den Kursteilnehmern sehr viele wertvolle Erfahrungen vermitteln könnten. Die meisten Kursprogramme werden daher sowohl von Professoren wie auch von Fachleuten bestritten, wobei aber das Schwergewicht des eigentlichen Unterrichtes bei den Professoren liegt. Leute aus der Praxis werden oft in ausgedehntem Masse zu ergänzenden Vorträgen eingeladen. Beim in den USA viel mehr als in Europa üblichen Wechsel zwischen Dozententätigkeit an einer Hochschule und leitender Stellung in der Privatwirtschaft besteht überdies jederzeit ein Kreis von Personen, der sowohl die Tätigkeit des Unternehmers aus eigener Erfahrung kennt wie auch über eigene Lehrkräfte verfügt.



Besprechungen mit verschiedenen Kursleitern und namentlich unsere Teilnahme am eigentlichen Unterricht in mehreren solchen Kursen überzeugten uns, dass sowohl die angewandten Kursmethoden wie auch die eingesetzten Lehrkräfte von sehr hoher Qualität sind. Dieser zweifellos auch bei der überwiegenden Zahl der Kursteilnehmer vorherrschende positive Eindruck wurde noch verstärkt durch die meistens sehr gediegene Präsentation der Diskussionsunterlagen, die Verwendung moderner Hilfsmittel zur Projektion von Zeichnungen, Schaubildern und Filmen usw. Am stärksten beeindruckt hat jedoch die stets sehr gute und kameradschaftliche Stimmung im Kurslokal, in welcher die bei aller Ernsthaftigkeit oft sehr humorvollen Diskussionen stattfanden. Es wäre sicher falsch, diese schwer zu beschreibende, aber sehr eindrückliche positive Stimmung in einem solchen Kurs lediglich auf das aufgeschlossene Wesen der Amerikaner zurückzuführen; sie ist vielmehr das Resultat zielbewusster Anstrengungen der diese Kurse organisierenden Persönlichkeiten.

Die Verhältnisse in Europa

Verhältnisse im Ausland

Auch in Europa ist die Einsicht, dass hochstehende Kurse für den Unternehmernachwuchs einem Bedürfnis entsprechen, im Wachsen begriffen und hat bereits in verschiedenen Ländern zu konkreten Resultaten geführt. Es ist wenig bekannt, dass Frankreich schon seit Jahren in Paris eine solche Schule besitzt, die sich in den Lehrmethoden auf die von der Harvard University entwickelte «Case-Method» stützt. England besitzt seit 1948 das «Administrative Staff College» in Henley, welches zwölfwöchige Kurse durchführte und sich in kurzer Zeit einen sehr guten Namen geschaffen hat. Seine Lehrmethode weicht etwas von den amerikanischen

Vorbildern ab, indem besonderes Gewicht gelegt wird auf die Bildung ausgeglichener Arbeitsgruppen. Die 60 sorgfältig ausgelesenen Kursteilnehmer werden in sechs dieser als «syndicates» bezeichneten Arbeitsgruppen zu zehn Mann aufgeteilt, wobei jede Gruppe sich in genau gleicher Weise aus Teilnehmern aus Industrie, Handel, öffentlichen Diensten usw. zusammensetzt und ein Abbild der gesamten Kursgruppe darstellt. Die je einem «syndicate» zugeordneten Lehrkräfte sind nicht Lehrer, sondern Berater der Gruppe. Die Teilnehmer selbst führen abwechslungsweise den Gruppenvorsitz bei der Erarbeitung der Erkenntnisse, wobei darauf Bedacht genommen wird, dass bei jedem Kursthema jeweils ein «Nichtfachmann» auf diesem Gebiet den Vorsitz führt. Die sorgfältige Gruppenzusammensetzung hat in bezug auf einen umfassenden Erfahrungsaustausch bestimmt grosse Vorteile. Um die damit verbundenen Nachteile auszuschalten, werden für die Behandlung von Spezialthemen von Zeit zu Zeit Spezialgruppen gebildet, die sich aus Teilnehmern aus gleichen Branchen oder Arbeitsgebieten zusammensetzen, so dass dann dort eine ergänzende Diskussion «unter Fachleuten» möglich ist. In bezug auf Ausbildungsziele und die grundsätzlich angewandte Methode der Selbsterarbeitung dürfte zwischen Henley und den führenden amerikanischen Institutionen kein Unterschied bestehen, sondern nur in der besondern Art, wie die Arbeit in diesen «syndicates» organisiert wird. Auf diese Weise dürfte es dem Henley Staff College gelungen sein, gewissermassen eine «britische Originalausgabe» von Advanced-Management-Kursen herauszubilden, die auch für die kontinentalen Länder von grösstem Interesse ist. In Schweden wurde letztes Jahr ein erster fünfwöchiger Kurs dieser Art durchgeführt, und in Norwegen fand im Jahre 1953 ein elfwöchiger Kurs in Bergen statt. In Deutschland wurde im Februar 1953 das erste «Seminar für Betriebsleitung und Arbeitskunde» durchgeführt, ein achtwöchiger Kurs, der etwas stärker auf arbeitstechnisches Gebiet beschränkt sein dürfte als die andern erwähnten Veranstaltungen. Holland bereitet gegenwärtig Advanced-Management-Kurse als Gemeinschaftsveranstaltung der entsprechenden holländischen Hochschulen vor.

Dieser kurze Überblick erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll nur die Tatsache illustrieren, dass Anstrengungen auf diesem Gebiet in vielen westeuropäischen Ländern im Gange sind.

Verhältnisse in der Schweiz

Die betriebswirtschaftliche und betriebswissenschaftliche Ausbildung dürfte in der Schweiz, auch international gesehen, einen beachtlichen Standard aufweisen. An der Eidgenössischen Technischen Hochschule wurden in den letzten Jahren grosse Anstrengungen unternommen, den Studiengang der Betriebsingenieure auszubauen. Die Handelshochschule St. Gallen hat im Laufe der letzten Jahre ebenfalls eine starke Erweiterung ihrer Lehrgänge und Institute erhalten und dürfte noch keineswegs am Ende ihres Ausbaus stehen. An den Universitäten nahm die Zahl der Studenten, die sich der Betriebswirtschaftslehre zuwenden, ebenfalls zu, was allerdings mehr der Persönlichkeit und dem Ansehen einzelner Dozenten als einem systematischen Ausbau der entsprechenden Lehrpläne zuzuschreiben sein dürfte. Es ist aber anzunehmen, dass in absehbarer Zeit auch die Universitäten dem betriebswirtschaftlichen Studium, das heute vielfach unter einer Überbetonung der juristischen Ausbildung leidet, einen Platz einräumen werden, der seiner heutigen Bedeutung entspricht. Gesamthaft betrachtet verlässt Jahr für Jahr eine stets wachsende Zahl von Betriebswirtschaftern und Betriebsingenieuren die Hochschulen, um, wenigstens bis heute, ohne Mühe eine passende Anfangsstelle in Wirtschaft und Verwaltung zu finden.

Wie schon erwähnt, setzen sich daneben viele Einzelkurse das Ziel, den Leuten in der Praxis betriebswirtschaftliches Gedankengut zu vermitteln. Die betriebswirtschaftliche Literatur ist zu einer kaum mehr zu bewältigenden Flut von Neuerscheinungen angewachsen, vermittelt aber nichtsdestoweniger Studenten und Praktikern eine Fülle von Erkenntnissen, Erfahrungen und Anregungen.

Trotzdem darf gesagt werden, dass auch in der Schweiz ein echtes Bedürfnis nach Kursen für Unternehmungsführung besteht. Weitaus die meisten Persönlichkeiten, die heute in unseren Unternehmungen leitende Stellen einnehmen, haben ja den erst in den letzten zwanzig Jahren sich entwickelnden betriebswirtschaftlichen Hochschulunterricht nie mitgemacht. Aber auch in diesem Fall wäre eine Auffrischung und Erweiterung des seinerzeitigen Unterrichtes angebracht. Studenten kann und soll man ja nicht zu Unternehmungsführern ausbilden, weil ihnen die praktische Erfahrung und Reife noch fehlt und sie in ihrer Praxis sowieso unten im Betrieb anfangen sollen. Die vielen Einzelkurse für Unternehmungsangehörige vermitteln diesen sicher wertvolle Kenntnisse, führen aber infolge der Behandlung spezieller einzelner Arbeitsgebiete mehr zu einer besseren Ausbildung von Spezialisten als zur Erziehung von zukünftigen Unternehmungsführern. Für diese sind technische Spezialkenntnisse weniger wichtig als die Entwicklung ihres Verständnisses für die Zusammenhänge, die Besinnung auf die eigentlichen Führungsaufgaben, die Entwicklung der Kunst des Koordinierens und des Organisierens einer fruchtbaren Zusammenarbeit im Betrieb. Es geht sogar zum Teil darum, die vorhandene Spezialisierung, die sich im Laufe jahrelanger Praxis auf einem einzelnen Teilgebiet der Unternehmung ergeben hat, wieder aufzuheben, bestehende Vorteile zu zerstören und durch einen aufgeschlossenen Geist und einen weiten Horizont zu ersetzen. Zahlreiche Unternehmer halten täglich nach Nachwuchskräften mit solchen Eigenschaften Ausschau, damit sie in ihre Fusstapfen treten können. Advanced-Management-Kurse könnten auch hier ein hervorragendes Mittel sein, den Weg vom erfolgreichen mittleren und höheren Chef zum leitenden Unternehmer zu erleichtern.

Es liegt auf der Hand, dass in der kleinen Schweiz nicht jede halbwegs dazu fähige Institution einen eigenen Kurs aufziehen sollte. Auf einem solchen Gebiet der Erwachsenenschulung, wo wirklich nur das Beste gut genug sein kann, kommt nur eine Zusammenarbeit aller Institutionen und Persönlichkeiten in Frage. Die notwendigen umfangreichen Vorarbeiten dafür sind gegenwärtig am Betriebswirtschaftlichen Institut an der ETH und an der Handelshochschule St. Gallen im Gange. Sobald ein zur Diskussion reifes, konkretes Programm vorliegt, wird man an alle führenden Betriebswirtschafter unseres Landes gelangen, und es ist zu hoffen, dass durch eine fruchtbare Zusammenarbeit bereits im nächsten Jahr der erste solche Kurs in der

Schweiz stattfinden kann. Die so grosszügig mitgeteilten Erfahrungen des Auslandes werden eine äusserst wertvolle Hilfe sein im Bestreben, eine schweizerische Lösung dieser Aufgabe zu finden, die der Unterstützung der führenden Persönlichkeiten unserer Wirtschaft würdig erscheint.

Aus: «Industrielle Organisation».
Herausgegeben vom betriebswissenschaftlichen Institut an der ETH.

Präsident Eisenhower über die Genossenschaften

Aus Anlass des 50jährigen Bestehens der Central Cooperative Wholesale, der regionalen genossenschaftlichen Grosseinkaufsgesellschaft, in Wisconsin, sandte Präsident Eisenhower ein Glückwunschschreiben an die C. C. W., in dem er unter anderem sagte:

«Die Genossenschaften repräsentieren heute eine wichtige demokratische Kraft. Sie sind angesehene Partner in unserem System des freien Wettbewerbes. Die Fortschritte, die sie im letzten Halbjahrhundert gemacht haben, machen den Männern und Frauen, die so treu zusammengearbeitet haben, um sie aufzubauen, alle Ehre.

Meine besten Wünsche für viele Jahre weiterer Erfolge an alle, die an diesem goldenen Jubiläum teilnehmen.» (Aus «Die Konsumgenossenschaft»)

Verbandsdirektion

Sitzungstage der Behörden des V. S. K., der Zweckgenossenschaften und der Kreisverbände im Jahre 1954

Die Verbandsdirektion hat die Sitzungen der Behörden des V. S. K., der Zweckgenossenschaften und der Kreisverbände im Jahre 1954 wie folgt festgesetzt:

Samstag, 23. Januar:
MESK, Verwaltung.

Samstag, 13. Februar:
MSK, Verwaltung, 10.30 Uhr, in Zürich.

Donnerstag, 18. Februar:
Minoterie coopérative du Léman, Rivaz, Verwaltung.

Samstag, 20. Februar:
Möbel-Genossenschaft, Verwaltung, 10.15 Uhr.
MESK, Delegiertenversammlung, 14.30 Uhr.

Samstag, 27. Februar:
Genossenschaftliche Zentralbank, Delegiertenversammlung, 14.15 Uhr.

Donnerstag, 4. März:
Schuh-Coop, Verwaltung.

Samstag, 6. März:
Teigwarenfabrik Münsingen, Delegiertenversammlung und Verwaltung.

Donnerstag, Freitag u. Samstag, 11., 12. u. 13. März:
Revisoren (Kontrollstelle) des V. S. K.

Samstag, 13. März:
Ausgleichskasse AHV des V. S. K., Vorstand.
Versicherungsanstalt schweiz. Konsumvereine (VASK), Verwaltung.

Freitag und Samstag, 19. und 20. März:
V. S. K.: Ausschuss und Verwaltungsrat.

Donnerstag, 25. März:
SGG, Verwaltung.

Samstag, 27. März:
Möbel-Genossenschaft, Delegiertenversammlung und Verwaltung, 14.30 Uhr.
Teigwarenfabrik Morges, Verwaltung und Generalversammlung.

Samstag, 3. April:
Minoterie coopérative du Léman, Rivaz, Generalversammlung und Verwaltung.
Patenschaft Co-op, Verwaltung und Generalversammlung.

Samstag, 10. April:
Schuh-Coop, Delegiertenversammlung und Verwaltung, 10.30 Uhr.
Versicherungsanstalt schweiz. Konsumvereine (VASK), Delegiertenversammlung und Verwaltung.

Donnerstag, 22. April:
MSK, Delegiertenversammlung, 10.30 Uhr, in Zürich.
Coop Lebensversicherungs-Genossenschaft, Verwaltungsrat, 15 Uhr

Samstag, 24. April und 8. Mai, oder
Sonntag, 25. April, 2. und 9. Mai:
Kreiskonferenzen.

Mitte Mai, zirka:
SGG, Generalversammlung und Verwaltung; (genauer Zeitpunkt noch nicht bestimmt).

Samstag und Sonntag, 15. und 16. Mai:
V. S. K.: Ausschuss und Verwaltungsrat.

Samstag und Sonntag, 12. und 13. Juni:
V. S. K.: Delegiertenversammlung, Verwaltungsrat, in Interlaken.

Samstag, 19. Juni:
Coop Lebensversicherungs-Genossenschaft, Generalversammlung in Zürich, 14.30 Uhr; Verwaltungsrat.

Samstag, 3. Juli:
Internationaler Genossenschaftstag.

Samstag und Sonntag, 11. und 12. September:
V. S. K.: Ausschuss und Verwaltungsrat.

Samstag, 2., 9. und 16. Oktober, oder
Sonntag, 3., 10. und 17. Oktober:
Kreiskonferenzen.

Samstag und Sonntag, 4. und 5. Dezember:
V. S. K.: Ausschuss und Verwaltungsrat.

Verbandsdirektion

Wir bringen den Verbandsvereinen zur Kenntnis, dass Herr *Gustav Hübner*, Warenvertreter für den Kanton Tessin und Leiter der Niederlassung V. S. K. Taverne, am 31. Dezember 1953, nach mehr als 40 Jahren erfolgreicher Tätigkeit, in den Ruhestand getreten ist.

Als neuer Vertreter für allgemeine Waren wurde Herr *Enrico Bianchi* bestimmt. Ihm wurde auch die Leitung der Niederlassung ab 1. Januar 1954 übertragen. Stellvertreter von Herrn Bianchi für die Lagergeschäfte ist Herr *André Zellweger*.

Im Auftrage der Treuhandabteilung besorgt der in Taverne stationierte Revisor, Herr *Germano Alberti*, die Mehrzahl der Revisionen unserer Tessiner Verbandsvereine sowie die Verwaltung einiger Genossenschaften. Die übrigen Revisionen werden von Herrn *Raoul Tondelli*, Revisor in Basel, vorgenommen.

Ferner sei erwähnt, dass Fräulein *Maria Rovelli* als Instruktionsverkäuferin im Bezirk Tessin tätig ist.

Herr *Gianni Piantini* übt nach wie vor die Funktionen eines Vertreters der Abteilungen Haushalt und Textilwaren aus.

Eine berechtigte Frage aus der Landwirtschaft

Alljährlich werden in Deutschland vom Staat 20 Millionen DM zur Verbilligung des Dieselkraftstoffes in der Landwirtschaft, im Garten- und Weinbau zur Verfügung gestellt. Dieser verbilligte Treibstoff darf nur für die Ausführung bestimmter rein landwirtschaftlicher Arbeiten verwendet werden, wodurch auch von dieser Seite ein Beitrag zur Verbilligung der landwirtschaftlichen Produktion geleistet wird.

Man kann sich in diesem Zusammenhang wieder einmal die Frage stellen, wie lange in der Schweiz noch das für landwirtschaftliche Traktoren und stationäre Motoren verwendete Benzin durch den Zoll von Fr. 26.50 je 100 kg ebenso stark verteuert werden soll wie das Benzin für andere Motorfahrzeuge.

Die Treibstoffzölle werden bekanntlich für den Strassenbau verwendet. Ist es daher gerecht, dass die Bauern, die mit ihren Traktoren nur selten auf Staatsstrassen verkehren, durch den Benzinzoll ebenfalls an den Bau dieser Strassen beizutragen haben, wogegen die von ihnen benutzten Gemeindestrassen und Feldwege ohne Staatsbeiträge von den meistens nicht auf Rosen gebetteten Landgemeinden erstellt und unterhalten werden müssen?

Geradezu paradox ist aber die Tatsache, dass das zum Antrieb stationärer Motoren (Güllepumpen, vor allem in den Berggebieten u.a.) verwendete Benzin mithelfen muss, Strassenbauten zu finanzieren.

Auf der einen Seite verlangt man von den Bauern eine rationelle und möglichst billige Produktion, und auf der andern verteuert man ihnen ungerechterweise die Produktionsmittel... (lid)

Kleine Anzeigen

Offene Stellen

INHALT:

Seite

Druckerei und Administration: Basel, St.-Jakobs-Strasse 175, Postfach Basel 2

Inseratenannahme:

Inseratenagentur R.-C. Mordasini, Genf, rue de la Monnaie 3
Telephon (022) 4 52 25

Insertionstarif:

Annoncen 60 Rp. per Millimeter bei 40 mm Breite
Reklamen Fr. 1.50 per Millimeter bei 83 mm Breite
Kleine Anzeigen 15 Rp. per Wort, Inserate unter Chiffre Fr. 1.— Zuschlag